

学校编码: 10384

学 号: 17920091150706



分类号_____密级_____

UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

厦门瑞尔齿科诊所创业计划

A Business Plan for Xiamen Arrail Dental Clinic

康翔鹏

指导教师姓名: 郭霖 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2012 年 7 月

论文答辩时间: 2012 年 9 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2012 年 7 月

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):
年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

口腔医疗服务是一个有着良好发展前景的健康产业。我国人口口腔健康问题十分严重，97.6%的人患有不同程度的口腔疾病，就诊率却十分低下。随着人民生活水平的提高和社会文明的不断进步，口腔医疗服务的市场需求将得到很大的释放。我国口腔医疗服务行业还处在发展的初级阶段，与发达国家相比差距较大，医疗资源严重不足，市场管理不规范，口腔医疗机构的技术、卫生、服务水平参差不齐。国家出台政策鼓励民间资本进入医疗行业，有利于形成有效的市场竞争机制，促进医疗事业的发展，民营口腔医疗机构也因此迎来了良好的发展机遇。厦门是个经济发达的开放型港口城市，市民文明程度高，追求健康、有品味的生活方式。虽然厦门有许多口腔医疗服务机构，但是公立医疗机构资源不足，服务质量不高，民营医疗机构技术水平一般，难以获得高端消费人群的信赖，国内几家大型民营口腔医疗连锁机构都还未进入厦门乃至福建市场，正好给了厦门瑞尔齿科抢占高端口腔医疗市场的先机。

本论文应用创业管理相关理论，通过对口腔医疗服务行业进行分析，提出创业计划。研究表明，厦门瑞尔齿科诊所应该定义为高端口腔医疗服务提供者，以厦门为中心，逐步向周边城市拓展业务。诊所依托总部的技术、管理支持，运用先进的医疗水平和服务理念，为高端客户提供量身定制的全方位口腔医疗服务，打造高端口腔医疗服务第一品牌。通过估算，企业创业投资 550 万元，以 20% 的贴现率计算，贴现投资回收期为 4.30 年，5 年内部收益率为 29%，是个盈利性较好的创业投资项目。

结尾总结了本创业计划的主要观点，并提出本计划的不足之处，希望对创业的朋友有所借鉴。

关键词：口腔医疗；创业计划

Abstract

Dental care service is a health industry with a good development prospect. Oral health problem of our population is serious. 97.6% of population have different degrees of oral diseases, but few people go to take medical treatment. With the improvement of people's living standard and social civilization progress, Dental care service demand will increase quickly. In China, dental care service is still in the primary stage. Compared with the developed countries, medical resources is in severe shortage, market administer is non-standard, and the dental technology, sanitation and service level is uneven in deferent institutions. National policy encourages private capital to invest the medical industry that has help to form effective market competition mechanism and promote the development of medical enterprise. Private dental medical institutions have been given a good development opportunity. Xiamen is a prosperous city with open port. Citizens in this city have a high civilized degree. They pursue healthy, high-quality life. Although there are many dental service institutions in Xiamen, but public medical institution resources is underserved, and service quality is low. The private medical institutions' skill level is so ordinary that it can hardly seize the trust of high-end consumer groups. There are few of the large private dental medical chain institutions that have entered Fujian and Xiamen market. It is the good chance for Xiamen Arrail dental clinic to preempt high-end dental market.

By means of analysis on dental care service with theories of management, this paper puts forward a business plan. It is indicated by research that Xiamen Arrail dental clinic must be defined as a high-end dental service provider. It can center Xiamen and expand to surrounding cities step by step. Depending on the headquarters' technique and management supporting, the clinic can provide customized service for high-end customer by advanced medical treatment and service concept, and make the No.1 brand in high-end dental market. By means of estimate, if the enterprise invests 5.5 millions CNY, anticipated periods for recovery of investment is 4.30 years, internal rate of return in 5years is 29%, with the discount rate of 20%. This is an investment project with high profitability.

The ending summarize the main view of this business plan, put forward the shortcomings and hope to provide references to the friends who are going to start a business.

Key Words: Dental service; Business plan

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景及意义	1
1.2 研究内容和方法	2
1.3 论文结构	3
2 创业管理与创业计划的相关理论	4
2.1 创业管理	4
2.2 创业过程	5
2.3 创业计划	7
3 厦门瑞尔齿科诊所概述	9
3.1 商业模式	9
3.2 瑞尔齿科简介	12
3.3 厦门瑞尔齿科诊所	13
4 民营口腔医疗服务业投资环境和行业分析	16
4.1 国内民营医疗服务投资环境分析	16
4.2 国内口腔医疗服务现状及发展前景分析	23
5 厦门口腔医疗服务市场调研及可行性分析	29
5.1 厦门市场概述	29
5.2 市场调研及预测	36
5.3 消费者行为调研与分析	37
6 厦门瑞尔齿科战略规划	42
6.1 厦门瑞尔齿科的愿景、使命和目标	42
6.2 诊所管理与所有权	43
6.3 竞争战略	44
7 运营管理	46
7.1 商务管理系统	46

7.2 医疗质量管理	46
7.3 服务质量管理	48
8 营销策略	51
8.1 目标市场选择	51
8.2 市场定位和营销策略	52
9 财务分析	55
9.1 资金与人员需求	55
9.2 盈利能力分析	56
9.3 项目风险分析	61
10 结论	63
10.1 研究的主要结论	63
10.2 研究的不足之处	64
参考文献	65
致谢辞	66
附 录	67

Contents

1 Introduction	1
1.1 Research Background And Purpose	1
1.2 Research Contents And Methods	2
1.3 Paper Structure	3
2 Theories Of Entrepreneurial Management And Business Plan	4
2.1 Entrepreneurial Management	4
2.2 Entrepreneurial Process	5
2.3 Business Plan	7
3 Introduction Of Xiamen Arrial Dental Clinic	9
3.1 Business Model	9
3.2 Arrial Dental	12
3.3 Xiamen Arrial Dental Clinic	13
4 Investment Environment And Industry Analysis Of Private Dental Care Service	16
4.1 Investment Environmental Analysis Of Domestic Private Health Service	16
4.2 Current Situation And Prospect Of Domestic Dental Care Service	23
5 Market Research Of The Dental Care Service In Xiamen And Feasibility Analysis	29
5.1 Overview of Xiamen Market	29
5.2 Market Surveys And Forecast	36
5.3 Survey And Analysis On Consumer's Behavior	37
6 Strategy Planning Of Xiamen Arrail-Dental	42
6.1 Vision, Mission And Goal Of Xiamen Arrail-Dental	42
6.2 Management And Ownership Of Xiamen Arrail-Dental	43
6.3 Competitive Strategy	44
7 Operations Management	46
7.1 Business Management System	46
7.2 Medical Quality Control	46

7.3 Service Quality Management·····	48
8 Marketing Strategy ·····	51
8.1 Market Targeting·····	51
8.2 Market Positioning And Marketing Strategy·····	52
9 Financial Analysis ·····	55
9.1 Fund Demand·····	55
9.2 Profitability Analysis·····	56
9.3 Risk Assessment·····	61
10 Conclusion ·····	63
10.1 Conclusion Of Research·····	63
10.2 Insufficient Of Research·····	64
References ·····	65
Express Thanks To ·····	66
Appendix ·····	67

厦门大学博硕士论文摘要库

1 绪论

创业是一个发现和捕获机会并由此创造出新价值的过程^①。传统上认为创业就是创办一个企业，实际上创业的内涵要更丰富得多。“创”有“开创、创新、创造”的意思，创业是做开创性的事业，想前人所未想，做前人所未做，并由此实现某种价值，获取相应的商业利润。成功的创业者通常具备一定的条件，要有捕捉商机的敏感性，要有勇于尝试的精神，要有组织各种资源的能力。成功的创业者不仅在经济上得到丰厚的回报，在精神上也获得极大的满足。对于勇于挑战自我的人来说，创业是一个迷人的诱惑，是实现自我价值的桥梁。

1.1 研究背景及意义

闽南自古有“涨海声中万国商”的盛景，“爱拼敢赢”是深深烙在泉商身上的印记。作为土生土长的闽南人，身体里总涌动着创业的冲动。在国企工作十几年，总觉得缺了点激情和挑战，创业的梦想始终如影随形。特别是工作多年后重回校园学习MBA课程，增强了创业的信心和勇气。瑞尔齿科是一位朋友与人合作开立的一家高端口腔医疗诊所，由于合作伙伴临时退出，朋友邀我一起合作经营，这对于正在寻找创业项目，但又还没有创业经验的我来说具有很大的吸引力。在与朋友一起探讨的过程中，对医疗服务行业产生了浓厚的兴趣。比尔·盖茨曾说过：“下一个能超过我的人，一定出现在健康产业里。”医药行业被称为永远的朝阳产业，随着人民生活水平的提高，对生命健康的渴望将超过其他一切需求。特别是国内医疗卫生水平还处于初级发展阶段，医疗资源不足，难以满足广大群众的需要，公立医院经常人满为患，“看病难”的问题还没有得到解决。2010年11月，《关于进一步鼓励和引导社会资本举办医疗机构的意见》出台，为个人资本及其他资本进入医疗行业进一步拓宽了通道。口腔医疗服务相对于其它科别的医疗服务来说，行业利润率较高，2010年位列第三，仅次于眼科及整形外科，是民营资本进入得相对较多，发展也较好的领域。在政策利好的新形势下，民营口腔医疗服务行业经营环境日益改善，但也势必吸引更多的潜在进入者加入竞

^① 资料来源：李志能、郁义鸿、罗伯特·D. 希斯瑞克. 创业学[M]. 上海：复旦大学出版社，2005.

争。对于一个初创的诊所，如何在竞争中确立自己的优势，攻克多数企业在初创时期遇到的难题，明确未来发展的方向和目标，是这本创业计划书重点研究的内容。

厦门瑞尔齿科于2010年底正式开诊，是厦门乃至周边地区为数不多的高端口腔诊所。诊所配备了先进的技术设备，招募了技术高超、经验丰富的医师，具备先进的服务理念，但是，还是陷入了成长的困境，有许多问题急待解决。一是需求的不确定性。由于口腔健康保健意识还未深入人心，口腔保健和医疗并不受消费者甚至口腔疾病患者重视，如何让消费者认知口腔医疗服务的价值并愿意为此付费？二是消费者的不确定性。在众多的口腔医疗机构中，消费者是如何进行选择的，他们有什么样的消费习惯和消费偏好，如何找到与消费者建立联系的通路？三是人员流动较大。由于诊所还处于初创期，市场开拓不足，部分员工对诊所缺乏信心，导致人员流失。同时民营医疗机构招募高水平的医师也存在很大困难。如何做好人力资源管理和企业文化建设，营造团队精神，建立一支稳固、高水平的医护人员队伍？四是诊所经营管理还比较粗放。如何加强管理、降本增效？

选择好的行业是成功的开始。编制本计划书，旨在进一步了解诊所所处的内外部环境，确认是否存在市场机会，总结诊所经营管理、业务扩展等方面的经验与不足，为下一步经营发展设立目标、理清思路。同时本计划书也能给其他创业者，特别是有志于在医疗服务行业发展的创业者一些启发。

1.2 研究内容和方法

本文以创业管理、创业计划、创业过程等创业学的相关理论为基础，首先研究医疗服务产业的产业环境、发展现状和未来趋势，提出民营口腔医疗服务行业的投资机会。对目标市场主要竞争对手的动态进行调查研究，运用迈克尔·波特的“五力模型”对目标市场的竞争格局进行深入分析，提出诊所的行业定位和竞争战略。根据对潜在消费者的行为分析，提出有针对性的营销策略，最后对诊所的经济效益做出评价。

本文所涉及的行业数据大部分来自于国家统计局、国家卫生部、厦门市统计局、厦门市卫生局的官方网站。同时，通过对目标市场进行实地调研，获得竞争对手的相关资料，通过发放调查问卷获得一手数据，对目标市场消费者的购买行

为进行分析。

1.3 论文结构

全文一共分为十章，由表入里，层层推进。首先描述理论基础，然后对行业、市场做出分析，提出解决方案，最后是结论。

第一章绪论，介绍本文的研究背景、意义和方法，以及本文的结构。第二章简述了创业管理、创业过程和创业计划书的相关理论。第三章介绍了厦门瑞尔齿科诊所的商业模式、现状及困难。第四章进行行业分析，针对民营医疗服务的投资环境和口腔医疗行业的现状及发展前景进行分析研究。第五章是厦门口腔医疗服务市场的调查报告及竞争对手分析。第六—九章分别提出公司发展的目标、战略、运营、营销、财务等管理活动，为诊所各个阶段的发展进行规划和展望。最后第十章对本文进行总结，同时说明本论文的一些不足之处。

2 创业管理与创业计划的相关理论

创业是当今社会上最热门的话题之一。什么是创业？创业就是在风险和不确定性条件下，为了获利或成长而创建创新型经济组织的过程^①。创业首先是在风险和不确定条件下进行的，由于环境的不可完全认知性，创业者对环境的估计在多大程度上接近其本质，创业成功的几率就有多大。事业上环境是不断变化的，因此创业者必须有敏锐的洞察力，随时关注环境的改变，抵御各种风险。其次创业强调了“创新”的概念。仅仅是新建一个企业并不代表创业，熊彼特（Schumpeter）认为创业应该要“实现企业组织的新组合”，“新组合”中可以包括新产品或服务、新方法或新技术、也可以是开拓新的市场、使用新的原料或资源供应源、创立新型的产业组织。最后，创业的目的是为了获利或成长。因为有获利或成长的驱动，才使创业者有动力整合各种资源，带领团队，挑战危机和难关，迎向成功的彼岸。

2.1 创业管理

蒂蒙斯（Jeffrey Timmons）教授认为，创业不仅仅意味着创办企业、筹集资金和提供就业机会，也不只等同于创新、创造和突破。创业不仅要受机会的制约，还要求创业者设计缜密的实施方案，并掌握高超的平衡技巧和领导艺术。创业管理是一个系统的组合，决定持续创业成功的因素包括创新活力、冒险精神、执行能力以及团队精神等。创业管理的根本特征在于创新，创新并不一定是发明创造，而更多是对已有技术和要素的重新组合；创业并不是无限制地冒险，而是理性地控制风险；创业管理若没有一套有效的成本控制措施以及强有力的执行方案，只能导致竞争力的缺失；创业管理更强调团队中不同层级员工的创业，而不是单打独斗式的创业。

蒂蒙斯在他所著的《开创新企业》一书中提出了一个创业管理模型，他认为成功的创业活动，必须将机会、团队和资源三者进行最适当的匹配，并且要随着企业发展而进行动态的平衡。蒂蒙斯认为，创业前期，机会的发掘与选择最为关

^①资料来源：马克·J·多林格、王任飞. 创业学——战略与资源（第3版）[M]. 北京：中国人民大学出版社，2006. P6.

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库